

Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Perilaku Kerja Karyawan di Unit Telkom Corporate University PT. Telkom Indonesia TBK

Zaenal Muttaqien¹ Julia Hayati²

^{1,2}Fakultas Teknologi Manufaktur Universitas Jenderal Achmad Yani, Bandung, Indonesia
Email: zamutaqaja@gmail.com¹, hayatijulia@gmail.com²

ABSTRAK

Dibentuknya *Telkom Corporate University Center* (TCUC) oleh PT.Telkom Indonesia Tbk menjadi bukti pelaksanaan konsep *Learning Organization* (LO), namun fakta dilapangan menunjukan adanya perilaku kerja karyawan TCUC yang masih negatif. Untuk melihat ada pengaruh dari pelaksanaan LO terhadap perilaku kerja karyawan dilakukan pengukuran pengaruh antara kedua variabel. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dari hasil wawancara, kuesioner, dan survey lapangan sedangkan data sekunder didapat dari sumber literature. Metode yang digunakan untuk melihat pengaruh antara dua variabel menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*), metode ini memungkinkan untuk mengatasi ketidak normalan data walaupun skala yang digunakan berupa skala likert sehingga tetap memberikan hasil yang akurat. Dalam penelitian ini variabel *learning organization* di turunkan menjadi indikator sebagai berikut: *Personal Mastery* (PM), *Mental Model* (MM), *Shared Vision* (SH), *System Thinking* (ST), *Team Learning* (TL). Sedangkan Perilaku Kerja Karyawan di turunkan menjadi indikator sebagai berikut: *Social Relationship* (SR), *Vocational Skill* (VS), *Work Motivation* (WM), *Initiative-Confidence* (IC). Hasil penelitian menunjukan ada hubungan antara PM-VS, PM-WM, MM-SR, MM-VS, MM-WM, ST-WM, ST-IC. Dengan hasil yang didapat maka harus ada upaya yang fokus pada perbaikan aspek LO yang berhubungan dengan perilaku karyawan.

Keywords *Learning Organization*, Perilaku Kerja Karyawan, Transfer Pengetahuan, Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Manajemen sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting yang dapat menunjang performansi perusahaan. Manajemen sumberdaya manusia melihat manusia sebagai faktor penting untuk mempercepat kemajuan perusahaan. Menyadari pentingnya pengelolaan sumberdaya manusia, PT.Telkom Indonesia Tbk membuat unit khusus dibawah direktorat HCM (Human Capital Managemen) yang bernama Telkom Corporate University Center yang di singkat menjadi TCUC.

TCUC merupakan suatu wahana strategis yang dirancang untuk mendukung pencapaian misi perusahaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperkuat kemampuan belajar individu dan organisasi dalam rangka mewujudkan *center of excellent*. Selain membentuk unit khusus, PT.Telkom Indonesia Tbk lewat TCUC membuat program-program yang menunjang terhadap pengembangan kualitas manajemen sumberdaya manusia.

Dalam salah satu upaya pengembangan sumberdaya manusia ada *learning Organization* yang digambarkan sebagai organisasi yang cakap dalam memperoleh dan mentransfer pengetahuan dan kemudian memodifikasi perilaku yang didasarkan pada pengetahuan. *learning organization* tidak hanya sekelompok individu belajar, namun pembelajaran ini terjadi secara terus menerus dalam seluruh perusahaan (Garvin, 1993). *Learning Organization* (LO) dapat dijadikan menjadi salah satu cara PT Telkom Indonesia Tbk untuk tetap menjadi *leading* di industri telekomunikasi karena pada hakikatnya suatu perusahaan harus selalu terbuka pada perubahan agar dapat memunculkan kreativitas pada produk yang dihasilkan.

Dengan dukungan PT Telkom Indonesia Tbk terhadap pengaplikasian *learning organization* menunjukan bahwa karyawan PT Telkom Indonesia Tbk dituntut untuk dinamis dalam merespon perubahan. Hal ini bertujuan agar seluruh karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk dapat sejalan dengan visi-misi perusahaan. sehingga segala upaya yang dikerjakan oleh karyawan PT Telkom Indonesia Tbk sama-sama bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Jika melihat pada definisi *learning organization*, faktor manusia sebagai subjek yang terus belajar memiliki andil yang besar bagi keberhasilan terlaksananya *learning organization*. Dalam konteks perusahaan perilaku manusia merupakan salah satu yang berpengaruh secara langsung pada rutinitas kerja. Perilaku kerja juga berpengaruh pada hubungan sesama karyawan di perusahaan, keahlian kejuruan karyawan, motivasi kerja karyawan, inisiatif kerja hingga rasa percaya diri karyawan dalam bekerja.

Seorang manajer perlu memahami faktor-faktor pembentukan perilaku seorang karyawan, seperti; faktor genetik, faktor lingkungan, faktor pendidikan, dan faktor pengalaman (Siagian, 2006). Dari teori yang disampaikan oleh Siagian bahwa faktor pendidikan adalah salah satu yang mempengaruhi perilaku seorang karyawan. Maka dari itu dengan

diberlakukannya *learning organization* di PT Telkom Indonesia Tbk diharapkan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan.

Fakta dilapangan menggambarkan fasilitas TCUC dan program-program pelatihan yang sudah dijalankan belum sempurna dalam hal pelaksanaan *learning organization* di PT Telkom Indonesia Tbk, hal ini dapat dilihat dari temuan dilapangan adanya perilaku kerja karyawan TCUC yang masih bernilai negatif. Dilapangan ditemukan adanya perilaku karyawan yang cenderung perfeksionis, satu sisi perilaku perfeksionis dapat bernilai positif jika diterapkan pada batasan yang wajar, namun jika perfeksionis secara berlebihan dapat menyebabkan kejenuhan pada karyawan karena karyawan akan merasa hasil kerjanya kurang dihargai. Ada juga perilaku penolakan terhadap perubahan, ditemukan beberapa karyawan yang lebih menyukai kondisi yang sudah bertahan lama dan anti terhadap sesuatu yang baru. Hal ini tentu dapat menjadi penghambat pada kemajuan perusahaan, karena perusahaan yang maju adalah perusahaan yang terbuka pada perkembangan lingkungan. Selain itu ada perilaku karyawan yang memperlihatkan rela berkorban baik waktu dan pemikiran namun dibelakang sering mengeluh mengenai beban kerja yang didapat. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi kemajuan perusahaan karena menimbulkan hubungan yang tidak harmonis antara karyawan. Dan yang terakhir ditemukan perilaku karyawan yang sangat detail. Seperti halnya perilaku perfeksionis, perilaku detail juga memiliki dampak positif dan dampak negatif. Perilaku detail dapat bersikap positif untuk menghindari kesalahan dalam hal bekerja, sehingga hasil pekerjaan dapat maksimal, namun dapat berdampak negatif jika dilakukan secara berlebihan, karena akan menimbulkan sikap jenuh dan dapat menimbulkan standar kerja yang tidak wajar.

Belum maksimalnya penerapan *learning organization* di TCUC serta ada temuan dilapangan mengenai perilaku kerja negatif karyawan menjadi tantangan bagi PT Telkom Indonesia Tbk untuk berupaya lebih keras dalam hal pengembangan sumberdaya manusia. Selain itu apakah keberhasilan penerapan *learning organization* berdampak positif pada perilaku kerja karyawan TCUC. Hal ini perlu dilakukan untuk upaya peningkatan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah Bagaimana pengaruh *personal mastery* terhadap *social relationship*, *vocational skill*, *work motivation*, *initiative-confidence*? Bagaimana pengaruh *mental model* terhadap *social relationship*, *vocational skill*, *work motivation*, *initiative-confidence*? Bagaimana pengaruh *shared vision* terhadap *social relationship*, *vocational skill*, *work motivation*, *initiative-confidence*? Bagaimana pengaruh *system thinking* terhadap *social relationship*, *vocational skill*, *work motivation*, *initiative-confidence*? Bagaimana pengaruh *team learning* terhadap *social relationship*, *vocational skill*, *work motivation*, *initiative-confidence*?

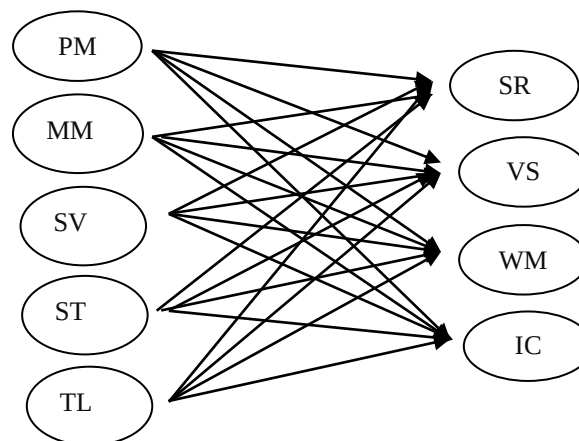
METODE

Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner kepada karyawan di unit Telkom Corporate University PT. Telkom Indonesia TBK. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Probability sampling*, teknik *simple random sampling*. Pada penelitian ini karyawan yang mengisi kuesioner bersifat acak, syarat yang ditentukan adalah harus merupakan karyawan di unit unit Telkom Corporate University PT. Telkom Indonesia TBK. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan di unit Telkom Corporate University PT. Telkom Indonesia TBK.

Rumus dalam menentukan jumlah sampel penelitian $n = N/N(d)^2 + 1$. Dimana n adalah jumlah sample, d adalah nilai eror, dan N adalah jumlah populasi. Penelitian ini menggunakan eror 7% sehingga diperoleh $n = 100$.

Model Penelitian

Pada penelitian ini dibuat sebuah model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Teknik Analisis

Teknik analisis yang dilakukan menggunakan metode SEM dengan *software* SMARTPLS. Pengujian SEM digunakan untuk melihat hubungan antar variabel independent dan variabel dependent.

HASIL DAN PEMBAHASAN

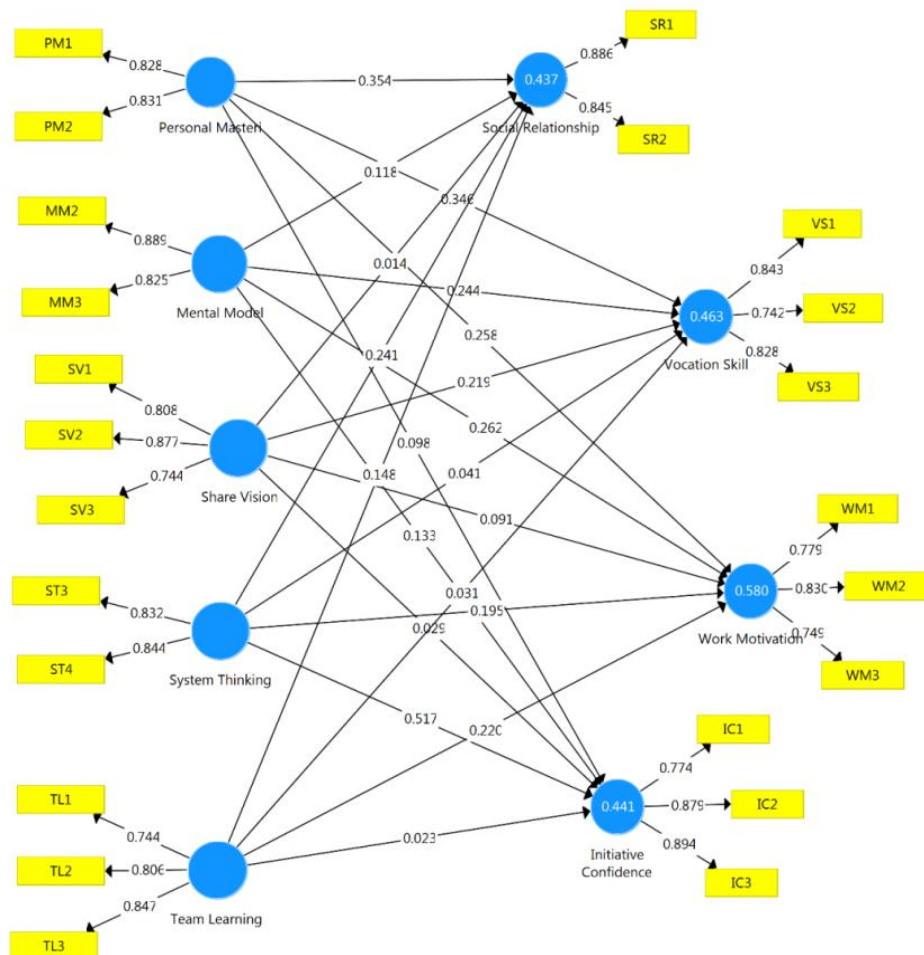
Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan menggunakan program SPSS (*Statistical Packed for Social Sciences*). Peneliti menggunakan analisis korelasi *Rank Spearman*. Dalam penelitian ini dilakukan uji validitas dengan cara membandingkan besar R hitung/nilai hasil uji validitas dengan nilai R table yang ditentukan dengan kriteria menentukan nilai sampel sebesar 100 dan nilai sig 5%, didapatkan nilai R table sebesar 0,167. Hasil uji validitas menunjukkan 29 pertanyaan yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai R hitung lebih besar dari R table.

Dalam uji reliabilitas ini, menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan bantuan *software* SPSS yang digunakan untuk mengukur hubungan korelasi antara jawaban responden yang satu dengan yang lain dalam setiap pertanyaan. Suatu penelitian dianggap reliabel jika memiliki *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Nilai *Cronbach's Alpha* yang didapat sebesar 0,75. Nilai tersebut menunjukkan angka lebih besar dari 0,6. Artinya media pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kuesioner dianggap sudah cukup *reliable*, karena menunjukkan tingkat konsistensi dan keakuratan yang baik.

Analisis SEM

Hasil pengujian dengan menggunakan *software* SMARTPLS ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Pengolahan SMARTPLS

Tabel 1. Tabel Rekap Faktor Loading

Konstruk	Kode Indikator	Factor Loading
Personal Mastery	PM1	0,828
	PM2	0,831
Mental Model	MM 2	0,889
	MM 3	0,825
Shared Vision	SV1	0,808
	SV2	0,877
	SV3	0,744
System Thinking	ST3	0,832
	ST4	0,844
Team Learning	TL1	0,744
	TL2	0,806
	TL3	0,847
Social Relationship	SR1	0,886
	SR2	0,845
Vocational Skill	VS1	0,843
	VS2	0,742
	VS3	0,828
Work Motivation	WM1	0,779
	WM2	0,830
	WM3	0,749
Initiative-Confidence	IC1	0,774
	IC2	0,879
	IC3	0,894

Hasilnya telah memenuhi *convergent validity* karena semua *factor loading* $\leq 0,7$. Dengan demikian, dapat disimpulkan *convergent validity* dari kelompok konstruk-konstruk diatas valid

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing konstruk atau konstruk laten berbeda dengan konstruk lainnya. Sebuah model memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai korelasinya paling besar dibandingkan dengan konstruk lainnya (Laten dan Ghazali, 2012).

Reliabilitas Outer Model

Pengujian konsistensi pengukuran (reliabilitas) dengan *Average Variance Extract (AVE)* dan *Composite Reliability (CR)*. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk lainnya (Wijayanto, 2008). Reliabilitas dapat diketahui melalui nilai *Composite Reliability (CR)* dan *Average Variance Extract (AVE)*. *Composite Reliability* dikatakan baik bila memiliki nilai $\geq 0,7$. Nilai AVE dikatakan baik bila memiliki nilai $> 0,5$ (Ghazali, 2009).

Tabel 2. Reliabilitas Outer Model

Konstruk	Average Variance Extract (AVE) $> 0,5$	Composite Reliability (CR) $\geq 0,7$	Keterangan
Personal Mastery	0,688	0,816	Relibilitas baik
Mental Model	0,735	0,847	Relibilitas baik
Shared Vision	0,658	0,852	Relibilitas baik
System Thinking	0,703	0,825	Relibilitas baik
Team Learning	0,640	0,842	Relibilitas baik
Social Relationship	0,750	0,857	Relibilitas baik
Vocational Skill	0,649	0,847	Relibilitas baik
Work Motivation	0,619	0,829	Relibilitas baik
Initiative-Confidence	0,724	0,887	Relibilitas baik

Berdasarkan tabel 2. memperlihatkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *average variance extract* berada $> 0,5$ dan *cronbach alpha* berada $\geq 0,7$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada masing – masing konstruk reliable dalam menyusun konstruksya masing – masing.

Model Struktural

Model struktural (inner model) merupakan model yang menggambarkan hubungan antara variabel laten yang dievaluasi menggunakan koefisien jalur R^2 , Q^2 , dan GoF.

Nilai R²

Tabel 3. Rekap Nilai R Square

	<i>R Square</i>
<i>Initiative Confidence</i>	0,441
<i>Social Relationship</i>	0,437
<i>Vocation Skill</i>	0,463
<i>Work Motivation</i>	0,580

Pada pengujian inner model pertama yaitu uji nilai R² menggunakan SmartPLS, dari pengujian SmartPLS seperti pada tabel. Nilai pada tabel menjelaskan bahwa variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 44% untuk *Initiative Confidence*, 43% untuk *Social Relationship*, 46% untuk *Vocation Skill*, dan 58% untuk *Work Motivation*.

Nilai Q² (Stone Geisser)

Nilai Q² menunjukkan kapabilitas prediksi model apabila berada diatas 0. Nilai ini didapatkan dengan:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,441)(1 - 0,437)(1 - 0,463)(1 - 0,580)$$

$$Q^2 = 1 - (0,559)(0,563)(0,537)(0,42)$$

$$Q^2 = 1 - (0,559)(0,563)(0,537)(0,42)$$

$$Q^2 = 0,929$$

Nilai Q² yang didapatkan sebesar 0,929 (didas 0) sehingga model strukturan yang didapatkan memiliki prediksi relevansi.

Uji Godness of Fit (GOF)

Goodness of Fit (GoF) index, digunakan dalam mengevaluasi model struktural dan pengukuran secara keseluruhan yang dapat dihitung dengan rumus

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Pengujian inner model dilakukan dengan melihat nilai GoF. Pada pengujian dengan menggunakan PLS-SEM harus dicari secara manual. Berikut perhitungan untuk mencari nilai GoF.

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0,658111 \times 0,48025}$$

$$GOF = \sqrt{0,3290245578}$$

$$GOF = 0,5736066229$$

Nilai GoF yang didapatkan sebesar 0,573 (large), artinya model memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan data empiris, sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan model yang terbentuk adalah valid. (>0,36)

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hubungan	P Value	Terima/Tolak Hipotesis	Keterangan
1	MM ->SR	0,290	H1a Diterima	Tidak Signifikan
	MM -> VS	0,015	H1b Ditolak	Signifikan
	MM -> WM	0,001	H1c Ditolak	Signifikan
	MM -> IC	0,135	H1d Diterima	Tidak Signifikan
2	PM -> SR	0,000	H2a Ditolak	Signifikan
	PM -> VS	0,000	H2b Ditolak	Signifikan
	PM -> WM	0,004	H2c Ditolak	Signifikan
	PM ->IC	0,338	H2d Diterima	Tidak Signifikan
3	SV -> SR	0,910	H3a Diterima	Tidak Signifikan
	SV -> VS	0,062	H3b Diterima	Tidak Signifikan
	SV -> WM	0,409	H3c Diterima	Tidak Signifikan
	SV ->IC	0,806	H3d Diterima	Tidak Signifikan
4	ST -> SR	0,053	H4a Diterima	Tidak Signifikan
	ST -> VS	0,772	H4b Diterima	Tidak Signifikan
	ST -> WM	0,045	H4c Ditolak	Signifikan
	ST ->IC	0,000	H4d Ditolak	Signifikan
5	TL -> SR	0,265	H5a Diterima	Tidak Signifikan
	TL -> VS	0,786	H5b Diterima	Tidak Signifikan
	TL -> WM	0,064	H5c Diterima	Tidak Signifikan
	TL -> IC	0,852	H5d Diterima	Tidak Signifikan

Tabel 4 menunjukkan bahwa terdapat hubungan pada *mental model* terhadap *vocation skill* dan *work motivation* dengan nilai P value sebesar 0,015 dan 0,001. Terdapat hubungan pada *personal mastery* terhadap *social relationship*, *vocation skill* dan *work motivation* dengan nilai P value sebesar 0,000, 0,000, dan 0,004. Terdapat hubungan pada *system thinking* terhadap dan *work motivation* dan *initiative-confidence* dengan nilai P value sebesar 0,045 dan 0,000.

Pembahasan

Setelah dilakukan pengolahan data menggunakan SEM didapatkan hasil sebagai berikut:

Mental model berpengaruh pada *vocation skill* dan *work motivation*, namun tidak berpengaruh terhadap *social relationship* dan *initiative confidence*.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pada mental model karyawan dengan hubungan sosial karyawan, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara keduanya. Sehingga keduanya saling mempengaruhi. Dengan mental model yang kuat yang dapat mempengaruhi social relationship maka upaya telkom corpu mengenai pelatihan-pelatihan yang berkaitan pada peningkatan mental karyawan harus berikan secara merata pada tiap karyawan, dengan begitu dapat memberikan dampak positif pada hubungan sesama karyawan yang lebih lanjut dapat berdampak positif juga pada performansi kerja karyawan.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pada *Mental Model* dengan *Vocational Skill* karyawan, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara keduanya. Karyawan dengan *Mental Model* memiliki keyakinan pada apa yang dilakukannya dan dapat mengambil keputusan berdasarkan hasil pemikirannya. Hal ini dapat berpengaruh positif pada *Vocational Skill* karena dengan *mental model* yang kuat karyawan akan pantang menyerah untuk menjalani pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh Telkom CorpU sehingga karyawan dapat menjadi ahli pada bidang pekerjaannya.

Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pada mental *Mental Model* dengan *Work Motivation* karyawan, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan anantara keduanya. Karyawan dengan *Mental Model* memiliki keyakinan pada apa yang dilakukannya dan dapat mengambil keputusan berdasarkan hasil pemikirannya, hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan sehingga karyawan akan pantang menyerah pada kegagalan dalam mencari inovasi dan wawasan baru.

Personal mastery berpengaruh pada *social relationship*, *vocation skill*, dan *work motivation*. Namun tidak berpengaruh terhadap *initiative confidence*.

Dari pengolahan data menunjukkan Upaya Telkom CorpU dan karyawan dalam meningkatkan skill karyawan mempengaruhi terhadap kesesuaian keahlian serta pendidikan karyawan atas pekerjaannya. Berkaitan dengan hasil yang

didapat bahwa *Personal Mastery* mempengaruhi *Vocational Skill*, maka upaya-upaya terhadap peningkatan kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan menjadi ahli pada bidangnya.

Dari penelitian yang dilakukan upaya yang dilakukan baik oleh Telkom CorpU maupun oleh karyawan sendiri dalam hal peningkatan kapasitas karyawan, akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan sehingga pengembangan terhadap skill karyawan harus selalu ditingkatkan, guna menjadi pemacu motivasi kerja yang tinggi

***Shared vision* tidak berpengaruh pada *social relationship*, *vocation skill*, *work motivation*, dan *initiative confidence*.**

***System thinking* berpengaruh pada *work motivation* dan *initiative confidence*. Namun tidak berpengaruh terhadap *social relationship* dan *vocation skill*.**

Sebagian besar karyawan sudah memberikan kinerja maksimal dengan dibarengi sikap pantang menyerah pada kegagalan, namun masih ada karyawan yang memberikan kinerja yang rendah. Telkom CorpU sebagai perusahaan juga telah membuat suatu program berupa penghargaan terhadap karyawan berprestasi, namun masih banyak karyawan yang tidak merasakan adanya program tersebut. Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pada *System Thinking* dengan *Work Motivation* karyawan, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara keduanya. Dengan memahami serta mengaplikasikan konsep *system thinking* karyawan akan merasa bahwa dirinya bagian dari perusahaan sehingga upaya yang dilakukan oleh dirinya baik bersifat positive ataupun negative akan berdampak pada perusahaan, dengan memahami konsep tersebut maka motivasi karyawan akan meningkat untuk memberikan kontribusi pada perusahaan.

Sebagian besar karyawan Telkom CorpU percaya pada diri sendiri untuk bekerja tanpa adanya instruksi dari atasan, namun masih ada yang menunggu instruksi dalam bekerja. Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pada *System Thinking* dengan *Initiative-Confidence* karyawan, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara keduanya. Dengan memahami konsep *System Thinking* dan menerapkan dalam bekerja, karyawan akan menyadari bahwa sesuatu yang dilakukan oleh dirinya dalam hal pekerjaan akan berdampak pada perusahaan. Begitupula dengan tingkat *Initiative-Confidence* yang dimiliki karyawan berkaitan dengan bagaimana dia bekerja apakah menunggu instruksi atau dapat bekerja berdasarkan inisiatif dirinya sendiri. Apabila seorang karyawan faham atas konsep berpikir *system*, maka karyawan tidak akan menunggu instruksi atasan dalam bekerja karena karyawan akan melakukan pekerjaannya sesuai dengan jobdesk yang diterimanya. Dalam melakukan pekerjaan, seorang karyawan yang memiliki *Initiative-Confidence* akan melakukan pekerjaan dengan percaya diri dan akan melakukan pekerjaan dengan rasa penuh tanggungjawab karena merasa bahwa dirinya bagian dari perusahaan.

***Team learning* tidak berpengaruh pada *social relationship*, *vocation skill*, *work motivation*, dan *initiative confidence*.**

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan terdapat hubungan antara *Personal Mastery* dengan *Social Relationship*, *Vocational Skill*, *Work Motivation*, namun tidak ada hubungan dengan *Initiative-Confidence*. Terdapat hubungan antara *Mental Model* dengan *Vocational Skill* dan *Work Motivation*, namun tidak ada hubungan dengan *Social Relationship* dan *Initiative-Confidence*. Terdapat hubungan antara *Shared Vision* dengan *Social Relationship*, *Vocational Skill*, namun tidak ada hubungan dengan *Work Motivation* dan *Initiative-Confidence*. Terdapat hubungan antara *System Thinking* dengan *Work Motivation* dan *Initiative-Confidence*, namun tidak ada hubungan dengan *Social Relationship*, *Vocational Skill*. Tidak ada hubungan antara *Team Learning* dengan *Social Relationship*, *Vocational Skill*, *Work Motivation*, dan *Initiative-Confidence*.

Saran yang diberikan adalah perusahaan dapat melakukan program pelatihan yang membuka wawasan karyawan atas pentingnya selalu belajar, menguatkan mental karyawan untuk percaya pada kemampuan dirinya sendiri, dan fokus pada pemahaman mengenai perusahaan sebagai *system*, dan karyawan merupakan salah satu dari unsur pembentuk *system* perusahaan sehingga apa yang dilakukan oleh karyawan akan berpengaruh terhadap perusahaan.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti secara khusus mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yaitu Telkom Corporate University PT. Telkom Indonesia Tbk, Jurusan Teknik Industri Universitas Jenderal Achmad Yani Bandung atas bantuannya dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

Chin, W.W. 1998. *The partial least squares approach for structural equation modeling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

- Hidayat, A N. 2011. *Tugas Akhir Pengukuran Tingkat Penerapan Learning Organization Pada Direktorat HCGA PT. Telkom dengan Model Austalian Public Service Community & Michael Marquardi*. Jurnal Fakultas Teknik Industri, Institute Teknologi Bandung
- JR Hair. Joseph, Black William C, Babin Barry J, Anderson Rolph E. 2010. *Multivariate Data Analysis*.
- Marquardt, M. dan Reynolds, A. 1994. *The Global Learning Organization*, Irwin Profesional Publishing.
- Setiawan, A M dan Elsy, S. 2014. *Jurnal Pengaruh Leadership Style Terhadap Learning Organization dan Quality Management Untuk Meningkatkan Firm Performance (Studi Kasus Pada Perusahaan Sektor Manufaktur di Surabaya*. Jurnal Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Petra
- Garvin, DA. 1993. *Building learning organization*.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. Latan, H. 2012. *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffiths, A. 2004. *Work organization and stress*. Switzerland: WHO
- Robbins. P.S. 2002. *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. 5th Ed. Jakarta: Erlangga.
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Dobleday.
- Siagian, S.P. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. 13th Ed. Jakarta: Bumi Aksara.